العنوان:	دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة : تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات - سوناطراك
المصدر:	مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة - الجزائر
المؤلف الرئيسي:	صبري، مقيمح
المجلد/العدد:	ع 11
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الشهر:	حزيران / شعبان
الصفحات:	147 - 162
رقم MD:	458464
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch, AraBase, EcoLink, HumanIndex, IslamicInfo
مواضيع:	الجزائر ، المنظمة المتعلمة ، القيادة الإدارية ، إدارة المعرفة ، رأس المال، الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/458464

دور القيادة الإدارية في بناء المنظمة المتعلمة : تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج و تسويق المحروقات – سوناطراك –

الدكتور: مقيمح صبـــري
جامعة سكيكدة – الجزائـر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد معنى المنظمة المتعلمة من خلال إدارة المعرفة، التي هي عبارة عن توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتنمية رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. و يمكننا الجزم بأن المعرفة لا تدار و إنما تقاد فنقول قيادة المعرفة. و القيادة الإدارية كأسلوب تسييري يساهم في خلق خزان المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية التي هي بحوزة الأفراد، إلى معرفة مصرحة تحوزها المنظمة، وبالتالي تحول هذه الأخيرة إلى منظمة متعلمة تملك ميزة تنافسية إستراتجية تمكنها من مواجهة التحديات الشرسة للمنافسة في ضل عولمة الاقتصاد.

الكلمات الدالة: المنظمة المتعلمة، إدارة المعرفة، القيادة الإدارية، رأس المال الفكري، المعرفة الضمنية، المعرفة المصرحة.

ABSTRACT:

The learning organization is characterized by knowledge management. using accumulated knowledge increased the reaction rate, denotation, procurement, storage, retrieval, dissemination and development of intellectual capital (revealed and / or unexpressed) for the benefit of individuals, markets and society. Thus we can see that knowledge does not handle, but it is controlled. The control system involved in the creation of databases, turning knowledge unexpressed human resources knowledge declared belonging to the enterprise. The latter will become a learning organization with strategic competitive features that enable the competitive challenges faced international.

KEYWORDS:
The learning organization, knowledge management, leadership, intellectual capital, unexpressed knowledge, revealed knowledge.

المقدمة: شهدت السنوات الأخيرة، وقبل دخولنا عام 2000، تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة وسريان حمى الاندماجات والتحالفات الإستراتيجية وتلاحق الابتكار والإبداعات السريعة ونشوء منظمة التجارة العالمية، مما جعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظماتها هي البيئة المضطربة التي أضفت على عملية التخطيط والتنبؤ الكثير من الصعوبات وأصبحت الوسائل والأساليب المتداولة والمستخدمة في حينها غير قادرة على مواجهة إفرازات التحديات أنفة الذكر، مما استدعت الحاجة من علماء الإدارة ومنظريها البحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب التحديات المذكورة، وكان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع (رأس المال الفكري) الذي يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى موادها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة.

إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو " رأس المال الفكري[IC] Intellectual Capital "، فالقيمة السوقية الحقيقية للمنظمات ترتكز على ما تملكه من رأس المال الفكري، وبالتالي تحاول المنظمات الاقتصادية المعاصرة رسم الإستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق قدرات تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين في شتى بقاع العالم. إن المصدر الأول والحقيقي لرأس المال الفكري هي المعرفة بمختلف أنواعها وخاصة تلك التي يمتلكها المورد البشري لهذا فقد اقتنعت الإدارة المتميزة في المنظمات الكبرى في العالم بضرورة الإستثمار في تعليم الأفراد، ولكن لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنتجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها.

الإشكالية: تعاني منظمات الأعمال الجزائرية في القطاعين العام و الخاص من مشاكل كبيرة على المستوى الإداري ، فهي تتبع أساليب إدارية تجاوزها الزمن أصبحت غير صالحة في عصرنا هذا – عصر المعرفة و التكنولوجيا–، و أصبحت الموارد البشرية هي المورد الرئيسي في أي منظمة متطورة و هي أساس التميز.

و من هنا نصل إلى طرح التساؤلات التالية: كيف تتمكن المنظمة من تحويل المعرفة الضمنية الغير مصرحة لدى مواردها البشرية إلى معرفة مصرحة؟ ، و ما و ما هو أنسب أسلوب إداري لتحقيق هذا الهدف ؟، و كيف تقييم تجربة الشركة الجزائرية لإنتاج و تسويق المحروقات – سوناطراك – في ذلك؟

و للإجابة على هذه التساؤلات قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: مدخل لإدارة المعرفة، والذي نتناول فيه مفهوم المعرفة و أهميتها بالنسبة للمنظمة خاصة في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، ثم نركز على أهم مراحل إدارة المعرفة لتوليد القيمة المضافة المتجسدة في رأس المال الفكري.

المحور الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة و أسلوب القيادة الإدارية. حيث يتم فيه تحديد المفهوم الدقيق للمنظمة المتعلمة و نبين فيه الفرق بين الإدارة و القيادة، وملائمة أسلوب القيادة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة وبالتالي إنشاء المنظمة المتعلمة، وتنمية رأس المال الفكري.

المحور الثالث: تقييم تجربة الشركة الجزائرية سوناطراك. تقييم في هذا المحور تجربة الشركة الوطنية الجزائرية لإنتاج و تسويق المحروقات – سونطراك– في إدارة المعرفة من خلال إعدادها و محاولة تطبيق إستراتيجية المنظمة المتعلمة.

المحور الأول : مدخل لإدارة المعرفة.

1 مفهوم المعرفة وأهميتها: المعني اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، كذالك فقد تم تعريف المعرفة (Knowledge) بأنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما. أما المعني الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع. كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال ، يعود هذا الفعل إلي مهارات وقدرات بدنية ونشطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو واضحة ، وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة – كيف)، وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه أو المرشد .

كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معني للمعلومات وتتولي إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها. إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم و المعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها ، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة – كيف. وبصفة عامة يمكننا التركيز على التعريف التالي: "المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة –كيف."[1] أما عن أهمية المعرفة فقد وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والاقتصاد ، فيشير لها البعض على أنها المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة،في حين رأي آخرون بأن المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها ، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية ، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل ، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في

كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.[2](نجم عبود،2005)

من جانب آخر فإن أكثر الموجودات قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة (Knowledge Workers) وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال عمل عمال المعرفة.

2 مفهوم إدارة المعرفة و أهمتها: عرفت إدارة المعرفة بأنها " الاستراتجيات والتركيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية ، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة ، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار ". (نجم عبود،2005)

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع " وقد عرفها آخرون بأنها " توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار " ،في حين ركز كتاب آخرون على أن " إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة ، بالتركيز على يجاد الثقافة التنظيمية الداعمة ، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة ، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون "،كذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها" إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة المعرفة ، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة " وقد عرفها آخرون بأنها " عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال ، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين ، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة" . و لغايات هذه الدراسة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. ومن هنا يمكننا الجزم بأن المعرفة لا تدار و إنما تقاد فنقول قيادة المعرفة.

إن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلي أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي :

(أ) تتمثل في كيفية اقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتجارة الإلكترونية.

(ب) كيفية استخدام تكنولوجيات المعلومات في الحصول علي حصة ومكانة في سوق المنافسة.

(ج) و أخيراً الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.

وبناءً على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ، وكما ويجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع

المنظمة ، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholders)من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، وبالتالي تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيها في مقدمة المنافسين.[3] وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية ، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم ، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل ، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة .

3 عمليات إدارة المعرفة: إن المنظمة الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر:

الأولي كونها غاية، وركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهرمية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم. وحسب هذه الوجهة يمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تم تعلمها في المدرسة ، أما بشأن الخبرات فتعاملت مع قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ودعم القرارات ولهذا يتحتم على المدير فهمها وخاصة ما يتعلق منها بالفعل .

أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في معان مهمة لانجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الاجتماعية المتعلقة بإبداع وابتكار المعرفة فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلاً من الابدعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما .

وعلى ضوء ذلك أصبح الهدف الوحيد لإدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة هو الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمين هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية.

وذكر آخرون مثل هذا التوجه من خلال الإشارة إلى الاتجاه الأول لإدارة المعرفة الذين ركزوا على اقتفاء أثر تكنولوجية المعلومات بالنسبة للمعرفة فهي: المعرفة = المعلومات . إدارة المعرفة = إدارة المعلومات.

أما الاتجاه الثاني فإدارة المعرفة فيه تساوي إدارة العاملين. وكلاهما يستخدم لغايات مختلفة في الحوار وربما يرفضان الآخر ، وفي عرض اتجاهات التطور نجد أن التطور المستقبلي يكمن في إدراك القيمة الحقيقية للمعرفة في العاملين ، من خلال تعظيم قدراتهم لإيجاد معرفة جديدة ، وذلك بإيجاد بيئة العمل المساعدة على الإبداع والابتكار لتصبح ميزة تنافسية تساعد في تميز الاعتمال وبما يشكل صعوبة تقليدها.[4]

إن مثل هذا التوجه يشجع على الاستثمار في المورد البشري –استقطاباً ومحافظة وصيانة–، وتماشياً مع وجهة النظر الثانية سيتم التركيز على أكثر عمليات إدارة المعرفة وإشارة عند الباحثين وهـي: تشخيص المعرفة ثم اكتسابها ثم توليدها ثم تخزينها ثم تطويرها وتوزيعها وأخيراً تطبيقها.

أ- **تشخيص المعرفة:** تشخيص المعرفة يتم من خلال البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين، أم في النظم أم في الإجراءات. ثم من خلال ابتكار المعرفة، ولحدوثه لابد من الفهم والمقارنة بين

موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة.

من جانب لآخر، يوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقيمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها، وأن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر المنظمة في المعرفة وانه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريره والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

ب- اكتساب المعرفة: في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل أو بين بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية. وقد تكون مصادر خارجية تتولي إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات عن بعد والشبكة العالمية الانترنت وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، و كذلك من خلال الاندماج والاستحواذ، ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد. و بالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركات والوكالات المؤسسية، مثل منظمات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات، إذ إنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات، فهي تجميع للمعرفة المتراكمة.

أن الميزة التنافسية المستدامة تأتي للمنظمة من القيمة التي تطورها للزبائن، و أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها.[5]

ج- توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق و جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندها يعود و يصبح مصدراً لمعرفة جديدة .

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة[6] ، وفيما يلي توضيح مختصر للعملية :

- المعرفة المشتركة: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الإفراد عندما يزاولون عملهم.
- المعرفة الخارجية المجسدة: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.
- المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- المعرفة الداخلية المدمجة: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظميه ومبادرات إستراتجية.

د – تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها): إن عملية تخزين المعرفة تعود إلي الذاكرة التنظيميةOrganization Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert Systems، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الإفراد وشبكات العمل. و أنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

هناك أدوات أخري مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو: إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصراً على المنظمة فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة.

كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة ، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك .

هـ- تطوير المعرفة وتوزيعها: إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالمية. ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات

الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة. وأن المنظمات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تعمل واحداً أو أكثر من الأشياء التالية : إما أن تجمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعملونها بأنفسهم، أو تتبني ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تفنيد القرارات .

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم ، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة .

وإن العديد من الشركات الكبرى مثل (IBM) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأتية من توزيع المعرفة، وتستخدم في ذلك عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة.[7] ان المنظمة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل الحلقات الدراسية، لكن الأخيرة لا تعطي ضمانة أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء.

المحور الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة و أسلوب القيادة الإدارية.

1 تعريف المنظمة المتعلمة: يقول (Peter Senge) في كتابه الشهير "المنظمة المتعلمة– النظام الخامس/ 1990": لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككـل[8].

فهي المنظمة التي تستطيع أن تنسج ضمن كيانها وثقافتها التنظيمية قدرة متجددة ومستمرة للتعلم والتكيف والتغير والتطور، فقيمها وهيكلها وسياساتها وأنظمتها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عدة، مثل: العمليات، والمنتجات، والخدمات، وهياكل العمل ووظائف الأفراد، وفرق العمل، والممارسات الإدارية والبيئة المؤسسية، مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المنظمة وتحقيق التميز في أدائها. ومن أبرز سماتها:

- تفتح لنفسها آفاقاً وأسواقاً وفرصاً جديدة بأن تتعلم من تجاربها ومن تعاملها مع العملاء والمنافسين.
- تحرص على اختيار العاملين فيها وتدريبهم وتنميتهم مهنياً.
- تحرص على إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، وتمكنهم من التأثير في حياة المنظمة ومستقبلها باتجاه إيجابي.
- تعمل على إتاحة الفرص المناسبة للعمل الجاد المتميز والمشاركة الفاعلة.

2 تعلم الأفراد: إن التعلم يعني الحصول على المعرفة، وهي كل ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم/، أي الإجابة عن سؤال لماذا؟. والمهارة وهي كل ما يتعلق بالجزء العملي من التعلم، أي الإجابة عن سؤال كيف؟. ويتعلم الأفراد أثناء دوران عجلة التعلم حيث تتحول عملية التأمل إلى تشكيل تصورات أولية ثم بدء اختبار هذه التصورات انتهاء بتجريبها على أرض الواقع، ويتم تخزين ذلك في الذاكرة فيتحول مع استمرار الدوران إلى افتراضات ونظريات تساعد في كيفية التعامل مع الحياة. تسمى هذه الافتراضات والنظريات" النماذج الذهنية"، أو الصوت الداخلي في الإنسان القائل "إذا فعلت كذا.. بهذه الطريقة فهذا الذي سيحدث.."[9] إن تجارب الحياة تشكل عقولنا ونماذجنا الذهنية، وبالمقابل تشكل تجاربنا وتفسرها لنا.

3 تعلم المنظمة: يبدأ تعلم المنظمة عندما نتبادل معارفنا ومهارتنا مع الآخرين، علما أن في بداية وجود أي منظمة لا فرق بين تعلم الفرد وتعلم المنظمة، ثم تعمل الإدارة على كتابة النظم والمعلومات أو تحويلها للحاسب الآلي أو أدلة التدريب والخطط الاستراتيجية والتعليمات ونحوها. إن معظم علم المنظمة ومهاراتها الذي يجمع خلال سنين يبقى في الأذهان، هذا العلم تتفرد به كل منظمة وهو أساس نجاحها وهو أهم من العلم المكتوب، و تتشكل في داخل كل منظمة مجموعات عمل تتبادل المعلومات والقصص والمفاهيم والتجارب الجديدة بشكل غير رسمي وتدعي "مجموعات التطبيق"، حيث تعتمد قدرة الموظفين على التعلم والإنجاز على ذاكرة مجموعات التطـبيق أو أهل الخبرة المتراكمـة.[10]

إن قوة المنظمة واستمرارها وتجددها تعتمد على حالة "مجموعات التطبيق" داخلها. إذن نستطيع القول: أن المنظمة تتعلم إذ تعلم الفرد ودارت عجلة تعلمه بسرعة وبلا مشاكل، وإذا تم تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد وتطويرها باستمرار، وإذا تم تبادل المعلومات والمهارات باستمرار وبكفاءة عالية، وإذا تماسكت "مجموعات التطبيق" بقوة، عندها تتعلم المنظمة وتزدهر. إلا أن المنظمات قد تمرض وتموت، فعجلة التعلم قد لاتدور بكفاءة وقد تهتز أحيانا، ومن الممكن أن تتشابك خطوط الاتصال أو تنقطع، وقد تتذبذب النماذج الذهنية، وقد تتفكك مجموعات التطبيق، وقد تتوقف المؤسسة لأي سبب من الأسباب.

4 تعريف القيادة الإدارية: تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.[11] فالقيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.

5- قيادة المعرفة: المعرفة وظيفة الإنسان فهي موجودة في المورد البشري، ولذلك يقتضي الأمر من القادة الأذكياء أن يعرفوا ويركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها وفي تطبيقها. يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم والمصداقية والقوة والجدارات المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها في الآتي:[12]

- تدريب العاملين.
- تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة .
- توفير المواد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي .
- يقودون المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة .
- يكافئون جهود العاملين المميزين.
- يسهلون عمل الأفراد وتنمية فرق العمل.
- يعطون جزاءً من مهمتهم للمنظمة التعلمية والتعلم التنظيمي .
- يشاركون الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية.

يوصف قادة المعرفة ورودها بصفات متعددة، يمكن إجمالها بالصفات الآتية:

- يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة.
- يدعمون أبطال المعرفة وصناعها ويثيرون الحماس لديهم .
- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتجية.
- يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية .
- يراهنون على نجاح المعرفة ، حتى لوكانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة .
- يستعملون الاتصالات الفاعلة في التسويق و إعادة هندسة الأعمال.
- في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقاً)
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات.
- عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم.
- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

إن أسلوب القيادة الإدارية أكثر تلاءم من الأساليب الإدارية التقليدية لتطبيق و لاكتشاف المعرفة بصفة عامة أو لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة بصفة خاصة وذلك كمايلي:

- **تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوي المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف. وأن نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرف نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلي تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم

بـه عمليـة التطبيـق الفعـال للمعرف ، وخاصـة فـي العمليـة الاسـتراتجية فـي تحقيـق الجـودة العاليـة للمنتجـات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

- **اكتشــاف المعرفــة:** اكتشـاف المعرفـة هـي عمليـات تطـوير المعرفـة الضـمنية والمعرفـة المصـرح بهـا، و معالجة البيانات وتحليل المعلومات المتاحة أو من تحليل التي سبق أن تم الحصول عليها، وتساند عادةً هذه الأنظمة العمليات الفرعية ذات العلاقة مع اكتشاف المعرفة مثل التوافقية ومساندة اكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها شائعة اجتماعياً، وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديـدة.[13]

كما يتطلب العمل المعرفي قيادة رشيدة قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من أجل المنافسة وذلك من خلال القيام بالمتطلبات الآتية:[14]

- تقدير الجدارة المعرفيـة فـي المنظمـة: ويشمل ذلك تقدير مخزون المهارات والقابليات والمواهب التي لايمكن استبدالها ولا تتعزز الإنتاجية إلا بوجودها.
- الاسـتجابة لتعـويض الـنقص الحاصـل فـي البيئـة الداخليـة للمنظمـة لمواجهـة متطلبـات البيئـة الخارجية من خلال التنسيق والتغيير.
- المعرفة النشطة والحيوية للسوق الخارجي وللطبيعة المخادعة للمنافسة في سوق العمل والتأكيد على دور الابتكار والأداء المتميز لمقابلتها.
- الاستجابة المباشرة لبيئة المنظمة الخارجية وخاصة الزبائن والموردين والحكومة والمجتمع وفرص وتهديدات هذه البيئة.
- قياس العائد على الوقت من خلال الإبداع في تصميم المنتج وإعادة تصميمه. ويمثل ذلك التغذية العكسية التي تحكم على فاعلية المعرفة الجديدة عبر الوقت.

6 دور القيـادة الإدارة فـي تنميـة رأس المـال الفكري: تتمثل المنهجية الجديدة في إدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري. من بين هذه النظم نجد أسلوب القيادة الإدارية للمعارف و الذي يرتكز على تحفز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة مصرحة تمتلكها المنظمة، تتشكل من تراكم الأفكار والمهارات والقدرات الفكرية والذهنية، وعدم اكتنازها وحجبها عن التطبيق الفعال و بذلك يتشكل المخزون الفكري للمنظمة المعبر عنه برأس المال الفكري. ويظهر دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال الفكري للمنظمة من خلال :[15]

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
- توفير مناخ إيجابي يحابي اكتساب المعرفة وييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.
- تحفيز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز.

- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة) أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرحة.
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير،...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.

هنا يجب على القيادة الإدارية تحديد حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال.

إن ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة ما يمثله من رأس المال البشري والفكري، إنما تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقوم به أو ابتعاده عن العملاء . بصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققاً لرضاهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية. و بالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالعملاء تكون القيمة المضافة منها منخفضة[16].

و بالتالي، فإن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وتركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة . و على هذا الأساس تتباين تصرفات القائد حيال الأعمال التي يقوم بها الأفراد حسب نوع الموارد البشرية التي ينتمي إليها وهي على النحو التالي:

• يعبر النوع الأول عن مورد بشري يصعب استبداله لأنه نادر، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة . وتلك حالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقادهم التدريب والإعداد العلمي المنظم. و في هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

• يدل المورد البشري في النوع الثاني على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يساهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة. و في مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.

• أما النوع الثالث هي حالة وسط، إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرته في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو

يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا، [17]و في هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

المحور الثالث: تقييم تجربة الشركة الوطنية سوناطراك.

- **تعريف التجربة:** في إطار الإجراءات ومناهج تطبيق الحكم الراشد وضمان التأقلم مع المحيط العالمي الشديد التغيرات ، عرضت شركة سونطراك مشروعها الجديد والقاضي بتحديث نظام تشغيلها وإجراءات نشاطها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و العملية التاليـة :[18]
- المشروع الجديد للمنظمة المتعلمة و الخلاقة ذات النشاط المستمر والمستديم، التأقلم لتطبيق القانون الجديد للمحروقات 07/05، تطوير المحيط الوطني والعالمي و التغيير الهيكلي للأسواق العالمية للشركة.
- هذا المشروع يلقى الدعم التام من طرف الرئيس المدير العام لشركة سونطراك ولتطبيقه تم إجراء تعديلات جوهرية على مختلف أنظمة عمل الشركة لتسمح بمطابقة المعايير الدولية للنشاط، تطوير الفاعلية والقدرة على التنافس، توسيع الحصة السوقية على المستوي العالمي، التحكم في التكاليف وتسيير الأخطار، تطوير أنظمة فعالة وجديدة في التسيير مبنية على الأسس المعرفية و الفعالية، تطبيق التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال في إطار التواصل والانفتاح الدولي، التركيز على سياسة تشجيع الإبداع وخلق المعرفة.

إن مشروع المنظمة المتعلمة يعتبر من بين أهم الأهداف الإستراتيجية لشركة سونطراك والتي بدأت منذ سنة 2005 بتهيئة أرضية تجسدها انطلاقا من إجراء تعديلات هيكلية على مستوي الهياكل التنظيمية للشركة الأم ومختلف فروعها في التراب الوطني مرتكزة على إستراتيجية الموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة هي خزان المعرفة والمصدر الأساسي لرأس المال الفكري، حيث أن عدد عمال شركة سونطراك انتقل من 36626 عامل وموظف سنة 2004 إلى 37250 عامل وموظف سنة2005 أي بمعدل تطوه قدره 1.6 % ، وخلال سنة 2005 بلغ عدد الموظفين الجدد 1631 موظف منهم 89 % جامعي. إضافة إلى التحسين المستمر لمستوي الموارد البشرية التي تحوزها الشركة حيث سجلت الإحصاءات أكثر من 20512 عملية تكوين وتدريب خلال سنة 2005.

1. إستراتيجية المنظمة المتعلمة: المنظمة المتعلمة هو مفهوم معناه أن كل الموارد البشرية لشركة وحتي إطاراتها معنية بتطوير قدراتها المعرفية والفكرية وكفاءتها ومهاراتها من خلال تحقيق أكبر فعالية ممكنة وأحسن كفاءة إستراتيجية تنافسية .

ويرتكز تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على خمسة مركبات أساسية يطلق عليها إسم :

تقنيات التنمية البشرية[19]، وهي:

- التحكم الذاتي: وهي إجراءات التطوير الذاتية.
- التعلم الجماعي: أول خطوات تكوين المنظمة المتعلمة وهي الإجراءات البيداغوجية المتبادلة.

- النماذج الذهنية : إن إكتشاف المعرفة يمكنه أن يعاق إذا كانت هناك تصورات ذهنية مشوشة ولهذا يجب تطبيق مسارات ذهنية محددة وواضحة إتجاه المعرفة .
- الرؤية المشتركة: وهي التعبير عن الطموح الجماعي والذي يوضح الفارق بين ما نريد أن نكون عليه وما نحن عليه فعلاً.
- التفكير النظامي: والذي بواسطته تحدد الإختلالات التنظيمية بالشركة وهذا ما يكسبها القدرة الإستراتيجية على النمو وإمتلاك مستقبلها.

عملياً لا توجد عوائق لمن يريد تطوير قدراته ومعارفه، ولكن ذلك لن يتحقق إلا من خلال التعلم ضمن فريق وهو أول مستوي من مستويات التعلم الجماعي وفي هذه الحالات هناك شروط يجب تحقيقها وهي:

- **نوعية العلاقات:** إن العمل الجيد لأي فريق مهما كانت مكانته داخل الشركة مشروط بطبيعة ونوعية العلاقات بين أعضاءه.
- **قواعد اللعبة:** لتشكيل فريق يجب احترام بعض قواعد اللعبة وخاصة قبول أعضاءه أن يكونوا في حالات متعلمين وفي حالات أخري معلمين في إطار البيداغوجية المتبادلة.
- **الثقة:** التعلم ضمن فريق يعطي الثقة لأفراده في قدرتهم على التحسن المستمر من كل النواحي المعرفية (المهارات العملية، المهارات الإدراكية و المهارات الفكرية).
- **الحق في الخطأ:** المنظمة المتعلمة تعطي الحق لمواردها البشرية في هامش معين من الخطأ في حدود أن لا يؤدي إلي الفشل وأن لا يتكرر كثيراً و دورياً .

هذا المشروع الجديد يحول شركة سونطراك إلى منظمة متعلمة، لكن تطبيقه يتطلب إحداث تعديلات وتحولات جوهرية حتي يسهل تحويل المعرفة الفردية بصفة مستمرة ومتزامنة إلى معرفة جماعية تحوزها الشركة.

لقد أثبت الخبراء أن الفريق هو الأسلوب المفضل للتعلم وهذا لعدت أسباب أهمها:

- أعضاء الفريق يمنكهم تعليم بعضهم البعض.
- الاستفادة من خبرة القيادة المتبادلة بين أعضاء الفريق حيث يسعي الفرد لأن يكون مرآة لباقي الأعضاء.
- إمكانية معايشة تجارب مختلفة لتطوير القدرات والمعارف، فعجز أحد أعضاء الفريق يمكن أن يعالج أو يغطى من طرف باقي الأعضاء.
- إمكانية التداؤب، فالنتيجة الجماعية هي حتماً أكبر من مجموع النتائج الفردية المحققة.

وتحاول شركة سونطراك أن تكون منظمة متعلمة بتجاوز المفهوم التقليدي للتكوين الذي ماهو إلا وسيلة ضمن إستراتيجية الشركة، والتحول إلى إستراتيجية تنمية رأس المال البشري للشركة الذي يعتبر المركز الحقيقي للقيمة المضافة ، ومنبع الميزة التنافسية في إطار الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة.

الخاتمة:

من خلال عرض الإطار النظري لقيادة المعرفة و تحديد الدور الدقيق لهذه الأخيرة في إنشاء المنظمة المتعلمة و تنمية رأس المال الفكري، و بعد تقييم تجربة الشركة الوطنية لإنتاج و تسويق المحروقات في التحول إلى منظمة متعلمة، و التي كانت موفقة إلى حد كبير فيها. نصل إلى التوصيات التالية:

▪ضرورة تغيير الخلفيات الفكرية لمسيري الشركات الوطنية المرتكزة على الاقتصاد الصناعي و تحويلها على اقتصاد المعرفة، فالمعرفة هي المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية في وقتنا الحالي.

▪ضرورة إتباع طريقة شاملة وواضحة لإزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم ، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة لمتمثلة في رأس المال الفكري ، وأفضل الطريق هي قيادة المعرفة التي تعد أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة .

▪ضرورة التعامل مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وهي ليست غاية بحد ذاتها ما لم يتم استخدامها في انجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز التشجيع و الحث على الإبداع والابتكار فيما بين ومن خلال جماعات العاملين بدلاً من الإبداعات الفردية.

▪ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة الشركة، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة.

▪على شركة سوناطراك الاستمرار في إستراتجيتها الخاصة بالمنظمة المتعلمة و تدعيمها أكثر فأكثر بتبني أسلوب القيادة الإدارية، خاصة و الاقتصاد الجزائري مقبل على الانفتاح العالمي.

▪على كل الشركات الوطنية انتهاج نهج شركة سوناطراك في إدارة المعرفة، و ابتعادها عن الأساليب البدائية في التسيير و الإدارة.

الهوامش:

---

[1] (عبد الستار العلي، 2006).

[2] (عبد الستار العلي، 2006)

[3] (مصطفى محمود أبو بكر،2004)

[4] Le boterf G,2000

[5] (René demeestère et autre,2002)

[6] (عبد الستار العلي 2006. ص 42.)

[7] (نجم عبود،2005)

[8] (جابر بن موسى، 2007)

[9] (عبد الستار العلي،2006).

[10] (عادل حرحوش، 2003)

[11] (نواف كنعان، 2002)

[12] (عليوة السيد، 2001)

[13] (قنديلجي عامر إبراهيم و آخرون،2005)

[14] (Françoise Giraud et autres ,2002)

[15] (Jacques grisé ,1997)

[16] (M.porter ,1999)

[17] (مصطفى محمود أبو بكر، 2004)

[18] la Direction Coordination ,Sonatrach,2006.)

[19] la Direction Coordination,Sonatrach,2006)

المراجع:

1. عليوه السيد:" تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد" ، الطبعة الأولى ، دار السماح ، القاهرة ،2001 .
2. عـادل حرحـوش و آخـرون: "رأس المـال الفكـري طـرق قياسـه وأسـاليب المحافظـة عليـه"، ط1، المنظمـة العربيـة للتنميـة الإدارية، القاهرة مصر .2003.
3. عبد الستار العلي و آخرون:" المدخل إلى إدارة المعرفة"،ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان الأردن، 2006.
4. قنديلجي عامر إبراهيم و آخرون:" نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات"، دار الميسرة للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2005.
5. نجـم نجـم عبـود:"إدارة المعرفـة:المفاهيم و الاسـتراتجيات و العمليـات"،ط1، مؤسسـة الـوراق للنشـر و التوزيـع، عمـان الأردن،2005.
6. رفعت عبد الحليم الفاعوري:"إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2005.
7. عبد الغفار حنفي:" السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة ، الإسكندرية ،2002.
8. نواف كنعان : «القيادة الإدارية »، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2002.
9. مصطفى محمود أبو بكر:« الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
10. حسين حريم :« السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال» ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان .2004
11. حسين إبراهيم بلوط :« إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي» ، ط1، دار النهضة العربية بيروت – لبنان 2002.
12. سامي عبد الله الباحسين:" القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير"، مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2006.
13. La Revue : Ressources Humaines, N° 10 , Publication bimestrielle de la Direction Coordination Groupe Ressources Humaines Sonatrach.Décember 2006.
14. Alain Meignant : « Ressources humaines ; déployer la stratégie » , ED Liaisons,paris 2000.
15. Françoise Giraud et autres : « contrôle de gestion et pilotage de la performance » ; Gualino éditeur, paris 2002.
16. Jacques grisé : « Les ressources humain et tant que source d'avantage concurrentiel » ; document de travail, 1997-013, AGRH 1997, Montréal, Québec.
17. Le boterf G : « L'ingénierie des compétences » ; 2 éme Edition, ED d'organisation, paris 2000.
18. Levy- leboyer C : « La gestion des compétences » ; ED d'organisation, paris 1996.
19. M.porter : « L'avantage concurrentiel » ; Dunod, paris 1999.
20. René demeestère et autres : « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise » ; Dunod, paris 2002.
21. جابر بن موسى:" المؤسسة المتعلمة learning Organization "، www.forum.veecos.net، بتاريخ 22-10-2007.